

EXPERTEN- INTERVIEW

Uwe Keggenhoff, Qualitätssicherung, Hella GmbH & Co. KGaA

Erfolgsfaktoren, um den steigenden Flexibilitäts- anforderungen zu begegnen

Man sollte nicht für jedes Thema eine neue Organisation mit weiteren Hierarchiestufen aufbauen. Flache Hierarchien sind wichtig. Dies gelingt m. E. am besten, wenn man für zeitlich begrenzte Themen, zum Beispiel für die Implementierung einer neuen QM-Software an einem Standort, ad hoc kleine interdisziplinäre Teams mit Spezialisten aus verschiedenen Fachbereichen wie Qualität, Produktmanagement, Produktion oder Controlling bildet. Ein Vorteil solcher Ad-hoc-Teams ist auch, dass die Mitarbeiter nach Abschluss wieder ins operative Geschäft zurückgehen und die Änderungen hier einbringen. Eine neue Abteilung dagegen arbeitet per se erst mal als Silo.

Wir adressieren innovative Themen über verschiedene Wege. Die Vorentwicklung von Produkten findet in den Abteilungen statt. Für Ad-hoc-Projekte, z. B. von der IT oder einzelnen Fachbereichen umgesetzte Projekte, haben wir zeitlich begrenzte Teams und zusätzlich noch Entwicklungsbüros bzw. Innovationslabore in Berlin und Silicon Valley. Diese identifizieren interessante Start-ups und stellen die Zusammenarbeit her, um den Anschluss an zukunftsorientierte Themen zu gewährleisten. Alle Formen haben ihre Berechtigung. Man muss wissen, was man erreichen will.

Erfolgsfaktoren für die Projektarbeit

Die Unterstützung des Managements ist enorm wichtig. Es sollte auch dafür sorgen, dass die notwendigen Ressourcen freigemacht werden. Wichtig ist auch, dass das Team von dem Projekt überzeugt ist, nach Teamfähigkeit ausgewählt wird und Wertschätzung erhält.

Die Lösung von Zielkonflikten ist zentral. Hierbei ist es immer gut, wenn man Betroffene zu Beteiligten macht und sie frühzeitig in den Veränderungsprozess einbezieht.

Zielkonflikte müssen frühzeitig identifiziert und adressiert werden. Welche Konsequenzen hat ein Projekt für unterschiedliche Stakeholder, welche Interessenkonflikte ergeben sich daraus und wie lassen die sich lösen? Das sollte vorher klar sein.



**Alle Ergebnisse zu unserer
Studie finden Sie hier.**